

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DAN  
KEPUASAN KERJA GURU

**MOHD. ZAKI BIN AB. RASHID**

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
2008**



Kolej Sastera dan Sains  
College of Arts and Sciences  
(Universiti Utara Malaysia)

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK**  
(*Certification of Project Paper*)

Saya yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(*I, the undersigned, certify that*)

**MOHD. ZAKI BIN AB. RASHID (NO. MATRIK : 86596)**

Calon untuk Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)  
(*candidate for the degree of*)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk  
(*has presented his/her project paper of the following title*)

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA GURU.**

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek  
(*as it appears on the title page and front cover of project paper*)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi  
bidang ilmu dengan memuaskan.  
(*that the project paper is acceptable in form and content and that a satisfactory knowledge of  
the field is covered by the project paper*)

Nama Penyelia : **En. Kamarulzaman Md. Ali**  
(*Name of Supervisor*)

Tandatangan  
(*Signature*)

Tarikh : **30 November 2008**  
(*Date*)

# **KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA GURU**

Projek Sarjana ini diserahkan kepada Pusat Pasca Siswazah  
untuk memenuhi sebahagian daripada keperluan  
Ijazah Sarjana Sains ( Pengurusan Pendidikan )  
Universiti Utara Malaysia

**Oleh**

**MOHD. ZAKI BIN AB. RASHID**

©Mohd. Zaki Bin Ab. Rashid, 2008. All Rights Reserved

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Kertas projek ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan program Sarjana Sains ( Pengurusan Pendidikan ) Universiti Utara Malaysia ( UUM ). Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan UUM mempamerkannya sebagai bahan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk tujuan akademik dibenarkan dengan kebenaran penyelia kertas projek atau Dekan Pusat Pasca Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersial dan membuat keuntungan dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Juga dimaklumkan bahawa sebarang bentuk penghargaan hendaklah didedikasikan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia atas sebarang kegunaan yang mungkin dihasilkan daripada kertas projek ini.

Permohonan bagi mendapatkan kebenaran untuk menyalin atau kegunaan lain bahan daripada kertas projek ini sama ada secara keseluruhan atau sebahagian perlu dialamatkan kepada :

Dekan  
Pusat Pasca Siswazah  
Kolej Sastera dan Sains  
Universiti Utara Malaysia  
06010 UUM Sintok  
Kedah Darul Aman

## ABSTRAK

Tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru secara keseluruhan. Kajian ini melihat empat dimensi yang terdapat dalam kepemimpinan transformasional iaitu pengaruh ideal ( *idealized influence* ), membangkitkan motivasi ( *inspirational motivation* ), rangsangan intelektual ( *intellectual stimulation* ), dan pertimbangan individu ( *individualized consideration* ) dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru. Juga ingin dilihat sama ada pengetua mengamalkan dimensi-dimensi berkenaan dalam memberi kepuasan kerja kepada guru-guru. Aspek kepuasan kerja ialah pentadbiran/ penyeliaan, rakan sejawat, masa depan kerjaya, keadaan kerja, jumlah kerja, dan hubungan guru-pelajar.

Kajian ini melibatkan seramai 52 orang guru di Maktab Rendah Sains MARA Jeli, Kelantan. Satu set soal selidik yang mengandungi 6 soalan berkenaan data personal, 16 soalan berkaitan kepuasan kerja dan 37 soalan berkaitan kepemimpinan telah digunakan. Data-data yang diperoleh dianalisis menggunakan statistik deskriptif ( frekuensi, peratusan, min, dan sisihan piawai ) dan statistik inferensi ( ujian ANOVA sehala, korelasi Pearson dan regresi ).

Hasil kajian menunjukkan pengetua mengamalkan kepemimpinan transformasional pada tahap sederhana. Sementara kepuasan kerja guru berada pada tahap sederhana dan menghampiri tahap tinggi. Di samping itu dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara tingkah laku kepemimpinan transformasional pengetua dengan kepuasan kerja guru secara keseluruhan. Dapatan

kajian juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan persepsi guru berdasarkan pengalaman terhadap kepemimpinan transformasional pengetua. Terdapat satu dimensi kepemimpinan transformasional iaitu motivasi yang memberi sumbangan terhadap kepuasan kerja guru secara keseluruhan.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to study the relationship between transformational leadership and job satisfaction among teachers. This study search four dimension of transformational leadership especially idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration and correlation with job satisfaction among teachers. Research also search whether the Principal uses the dimensions to give job satisfaction. Aspect of job satisfaction is supervision, friends, career, job situation, total of job, and correlation between teachers and students.

This research involved 52 respondents from Maktab Rendah Sains MARA ( MRSM ) Jeli, Kelantan. One set of questionnaires containing 6 questions on personel data, 16 questions on job satisfaction and 37 questions on leadership were distributed. The data obtained was analysed using the descriptive statistical method to determine the frequency, percentage, mean, and standard deviation and the inference statistical method which includes one-way ANOVA, Perason correlation, and regression.

The findings show that the Principal using the transformational leadership on average level. Besides that, job satisfaction among teachers is within the average level to almost high level. The research also shows that there is a positive correlation between transformational leadership style and job satisfaction. The findings also show that no significant difference in the principal's transformational leadership based on teacher's teaching experience. One dimension on transformational leadership namely motivation, which gave the contribution on job satisfaction among teachers.

## **PENGHARGAAN**

Dengan nama Allah Yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang.

Alhamdulillah syukur ke hadrat Allah s.w.t. kerana dengan limpah dan izin-Nya, kajian ini dapat disempurnakan dengan jayanya. Selawat dan salam kepada junjungan Muhammad s.a.w. dan para sahabat.

Saya merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada En. Kamarulzaman Bin Md. Ali yang sentiasa bersedia memberi bimbingan dan tunjuk ajar dalam melaksanakan kajian dan menulis kajian ini. Rakaman terima kasih juga diungkapkan kepada semua pensyarah yang telah memberi ilmu dan bakti sepanjang saya melanjutkan pelajaran pada peringkat sarjana ini.

Sekalung penghargaan kepada Bahagian Pendidikan dan Latihan Menengah MARA ( BPL (M) ) kerana memberi kebenaran bagi melaksanakan kajian di Maktab Rendah Sains MARA Jeli, Kelantan. Tidak lupa dititipkan terima kasih kepada pengetua, timbalan-timbalan pengetua, guru-guru serta rakan dan taulan di MRSM Jeli, Kelantan yang telah memberi kerjasama dan tunjuk ajar dalam proses menjalankan kajian ini.

Akhir sekali, penghargaan ditujukan kepada ibu tersayang yang sentiasa memberi dorongan, isteri dan anak-anak yang sentiasa memberi kerjasama dalam meneruskan pembelajaran.

**MOHD ZAKI BIN AB RASHID**

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**



## ISI KANDUNGAN

Tajuk	Muka Surat
<b>Kandungan</b>	
<b>KEBENARAN MENGGUNA .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>iv</b>
<b>PENGHARGAAN .....</b>	<b>v</b>
<b>ISI KANDUNGAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>SENARAI RAJAH .....</b>	<b>ix</b>
<b>SENARAI JADUAL .....</b>	<b>x</b>
 <b>BAB 1 : PENDAHULUAN .....</b>	 <b>1</b>
1.1 Pengenalan .....	1
1.2 Pernyataan Masalah .....	5
1.3 Matlamat Kajian .....	9
1.4 Soalan Kajian .....	9
1.5 Objektif Kajian .....	10
1.6 Hipotesis Kajian .....	11
1.7 Definisi Operasional .....	11
1.8 Skop Kajian .....	13
1.9 Batasan Kajian .....	13
1.10 Kepentingan Kajian .....	13
1.11 Kesimpulan .....	14

## **BAB 2 : TINJAUAN LITERATUR ..... 15**

2.1	Pengenalan .....	15
2.2	Definisi Kepemimpinan .....	15
2.3	Teori Kepemimpinan .....	16
2.3.1	Teori Kepemimpinan Transformasional .....	17
2.4	Kajian Lepas Kepemimpinan Transformasional .....	22
2.5	Pendekatan Trait .....	23
	Teori Perwatakan .....	23
	Teori Perlakuan atau Gelagat .....	26
	Teori Kontinjensi atau Teori Situasi .....	28
2.6	Definisi Kepuasan Kerja .....	29
2.7	Teori Kepuasan Kerja .....	31
2.8	Kajian Lepas Kepuasan Kerja .....	32
2.9	Kajian Lepas Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja .....	33
2.10	Kesimpulan .....	35

## **BAB 3 : METODOLOGI ..... 36**

3.1	Pengenalan .....	36
3.2	Kerangka Konseptual .....	36
3.3	Populasi dan Sampel Kajian .....	39
3.4	Instrumen .....	40
3.5	Kajian Rintis .....	45
3.6	Kebolehpercayaan dan Analisis Item .....	46

3.7	Pengumpulan Data .....	50
	Analisis Data .....	51
	Kadar Pulangan Data .....	54
3.8	Kesimpulan .....	54

#### **BAB 4 : DAPATAN KAJIAN ..... 55**

4.1	Pengenalan .....	55
4.2	Reliabiliti Kajian .....	55
4.3	Data Demografi .....	59
4.4	Tahap Kepemimpinan Transformasional Pengetua Mengikut Persepsi Guru .....	63
4.5	Tahap Kepuasan Kerja Guru .....	64
4.6	Pengujian Hipotesis .....	65
4.7	Kesimpulan .....	69

#### **BAB 5 : PERBINCANGAN DAPATAN ..... 70**

5.1	Pengenalan .....	70
5.2	Perbincangan Dapatan Kajian.....	70
5.3	Rumusan Kajian .....	72
5.4	Cadangan Kajian Akan datang .....	73
5.5	Kesimpulan .....	74

#### **BIBLIOGRAFI**

#### **Apendik A : Instrumen**

#### **Apendik B : Analisis Data**

**SENARAI RAJAH**

<b>Rajah</b>	<b>Muka Surat</b>
Rajah 3.1 : Model Kajian .....	39

## SENARAI JADUAL

Jadual	Muka Surat
Jadual 3.1 : Instrumen kajian .....	40
Jadual 3.2 : Senarai item bagi kepuasan kerja	
secara keseluruhan .....	42
Jadual 3.3 : Senarai item bagi tingkah laku	
kepemimpinan transformasional .....	44
Jadual 3.4 Statistik item kepuasan kerja (sebelum dibuang item 13	
dan item 18 ) .....	47
Jadual 3.5 Statistik item kepuasan kerja (selepas	
dibuang item 13 dan item 18 ) .....	47
Jadual 3.6 : Senarai item bagi kepuasan kerja secara keseluruhan .....	48
Jadual 3.7 : Statistik item bagi tingkah laku kepemimpinan transformasional ...	49
Jadual 3.8 : Instrumen kajian selepas kajian rintis .....	50
Jadual 3.9 : Tahap kepemimpinan transformasional	
dan kepuasan kerja .....	52
Jadual 3.10 : Ujian-ujian statistik untuk menguji hipotesis <i>null</i> .....	53
Jadual 4.1 : Statistik item bagi kepuasan kerja untuk kajian sebenar .....	56
Jadual 4.2 : Perbandingan nilai <i>Cronbach's Alpha</i> kajian sebenar-	
kajian rintis bagi kepuasan kerja .....	57
Jadual 4.3 : Statistik item bagi tingkah laku kepemimpinan transformasional	58
Jadual 4.4 : Perbandingan nilai <i>Cronbach's Alpha</i> kajian sebenar-	
kajian rintis bagi kepemimpinan transformasional .....	59

Jadual 4.5 : Responden mengikut jantina .....	59
Jadual 4.6 : Responden mengikut umur .....	60
Jadual 4.7 : Responden mengikut bangsa .....	61
Jadual 4.8 : Responden mengikut kelayakan akademik .....	61
Jadual 4.9 : Responden mengikut tempoh perkhidmatan .....	62
Jadual 4.10 : Responden mengikut tempoh kenal pengetua .....	62
Jadual 4.11 : Tingkah laku kepemimpinan transformational mengikut persepsi guru .....	63
Jadual 4.12 : Tahap kepuasan kerja guru .....	64
Jadual 4.13 : Pekali korelasi antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja .....	66
Jadual 4.14 : Ujian ANOVA kepemimpinan transformasional – tempoh perkhidmatan .....	67
Jadual 4.15 : Regresi antara faktor-faktor kepemimpinan transformasional pengetua dengan kepuasan kerja .....	68

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 PENGENALAN**

Kepemimpinan merupakan suatu aspek yang amat penting dalam kehidupan seharian lebih-lebih lagi kepemimpinan di sekolah. Dalam era ledakan teknologi maklumat dan kecanggihan teknologi, kepemimpinan dalam sesebuah organisasi amat penting termasuklah organisasi pendidikan iaitu sekolah. Banyak perubahan berlaku pada masa kini dalam bidang pendidikan termasuklah penggunaan teknologi maklumat dalam proses pengajaran dan pembelajaran, inovasi dalam kurikulum, pengajaran dan pembelajaran sains dan matematik dalam bahasa Inggeris, pembestarian sekolah, penstrukturan semula sistem pendidikan dan sebagainya. Inovasi penting bagi kewujudan dan perkembangan organisasi. Mengikut *Product Development and Management Association* (PDMA, 2004) inovasi ialah idea baru, metod, atau sesuatu yang dicipta. Juga perlakuan untuk mencipta produk baru atau proses. Jadi semua perubahan atau inovasi yang dilaksanakan adalah untuk meneruskan kelangsungan pemantapan sistem pendidikan di negara kita.

Kepemimpinan secara amnya bermaksud pengaruh; satu seni atau proses mempengaruhi orang supaya mereka dapat berusaha secara sukarela ke arah pencapaian matlamat bersama. Kepemimpinan juga dapat dilihat sebagai proses interaksi antara individu dengan keseluruhan ahli yang menganggotai kumpulan atau organisasi. Setiap yang terlibat dalam proses interaksi ini boleh dianggap memegang watak-watak tertentu

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only



## BIBLIOGRAFI

- Ahmad Albulushi & Sadiq Hussain. (2008). Transformational leadership takes Majan to the top of the class. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 16 No. 2 m. s. 31 - 33.
- Antonakis, J., Avolio, B. M. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership : an examination of the nine-factor full - range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quaterly*, Vol. 14 m. s. 261 - 295.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A. & Einstein, W. O. (March 1988). Transformational Leadership in Management Game Simulation. *Group & Organization Studies*, 13(1) m.s. 58 - 80.
- Bartram, T. & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28 No. 1 m. s. 4 - 19.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press : New York.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership : 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 14 m. s. 21 - 27.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1992). *Multifactor Leadership Questionnaire ( Form 5x – Rater, Revised )*. Center for Leadership Studies, State University of New York at Binghamton : New York.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *SAGE Publications and Development*, Vol. 24 No. 4 m. s. 159 - 171.
- Blasé, J. J., Dedrick, C. & Strathe, M. (1986). Leadership behaviour of school principals in relation to teacher stress, satisfaction and performance. *Journal of Humanistic Counseling Education and Development*, Vol. 24 No.4 m. s. 159 - 171.
- Blumberg, A. & Greenfield, W. (1980). *The Effective Principal : Perspective on School Leadership*. Allyn and Bacon : Boston.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row : New York.
- Chapman, D. W. & Lowther, M. A. (1982). “ Teacher’s Satisfaction with Teaching”. *Journal of Education Research*, Vol. 75 m. s. 241 - 247.
- Chu, Ining Y. H. (1993). The relationship of teachers, job satisfaction and their perceptions of principals, leadership styles in private vocational high schools in a selected metropolitan area of Taiwan. PhD. Thesis. University of Northern Iowa.

- Edmonds, R. (1979). Some Schools Work and More Can. *Social Policy*, 9(2) m. s. 28 -32.
- Epitopraki, O. & Martin, R. (2005). From ideal to real : a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 m. s. 659 - 676.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill Book Company : New York.
- Green, W. J. (1994). Transformational leadership as predictor of effectiveness, extra effort and satisfaction in higher education. PhD. Thesis. Nova South Eastern University. Dissertation Abstract International, Section A ( DAT-A ), 55(8) 2466.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 60, m. s. 159 – 170.
- Hanafi Kamal. (1990). Implikasi beberapa teori kepada kepimpinan di sekolah. *Suara Pendidik*, Jilid 13 No. 3 m. s. 28 - 32.
- Herzberg, F. Mausner, Snyderman, B. (1959). *The Motivation To Work*. John Wiley and Sons : New York.
- Hisham Al-Talib. (1992). *Panduan Latihan Bagi Petugas Islam*. Nurin Enterprise : Kuala Lumpur.
- House, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation : Key predictors of consolidated-bussiness-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No. 6 m. s. 891 - 902.
- House, R. J. (1977). *A theory of Charismatic Leadership*, Dalam Aminuddin Mohd Yusof (1994) *Siri Analisis Psikologi Kepimpinan*. Dewan Bahasa dan Pustaka : Kuala Lumpur.
- Hussein Mahmood (1993). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah*. Dewan Bahasa dan Pustaka : Kuala Lumpur.
- Ibrahim Ahmad Bajunid (1994). Turn around imperatives of a national management training organization : strategy alliances towards excellence. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*, Jilid 4, Bil.1 m. s. 9 - 29.
- Ivancevich, J.M., Olelelns, M. & Matterson, M. (1997). *Organisational Behaviour and Management*. Irwin : Sydney.

- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, Vol. 42 No.3 m s. 333 - 356.
- Judge, T. A. & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership : a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, m. s. 755 - 768.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work Value and Job Rewards : A Theory of Job Satisfaction. *American Sociology Review*, 42 m. s. 124 – 143.
- Kantabutra, S. & Avery, G.C. (2007). Vision effects in customer and staff satisfaction : an empirical investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28 No. 3 m. s. 209 - 229.
- Kirby, P.C. & Paradise, L. V. (1992). Extraordinary Leaders in Education : Understanding Transformational Leadership. *Journal of Educational Research*, Vol. 85 (5), m. s. 303 - 311.
- Koh, W. L., Steers, R. M. & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organisational Behaviour*, Vol. 16 m. s. 319 - 333.
- Lim, T. S. (1995). Kepuasan kerja di kalangan guru SRJK ( C ) di Kelantan. Tesis Ijazah Sarjana Sains ( Pengurusan ) yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Lipsitz, J. (1984). *Succesful Schools for Young Adolescents*. Transaction : New Brunswick.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and causes of job satisfaction*, Dalam Aminuddin Mohd Yusuf (1994). Kepimpinan, motivasi dan prestasi : model guru dan tentera. Dewan Bahasa dan Pustaka : Kuala Lumpur.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. 2<sup>nd</sup> ed. Harper & Row : New York.
- Miller, S. K. (1982). School learning climate improvement : A case study. *Educational Leadership*, 40(3) m. s. 36 - 37.
- Mosadegh Rad, A. M. & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Service*, Vol. 19 No.2 m.s. xi - xxviii.
- Nor Azizah Mohd Salleh. (1998). Job satisfaction and professional needs of college trained teachers in Selangor, Malaysia and its implication for continuing education. PhD Dissertation, Michigan State University.

- PDMA. (2004). The PDMA glossary for new product development. *Product Development & Management Association*, available at : [www.pdma.org](http://www.pdma.org)
- Pearce, C. L., Sims, H. P. Jr., J.F. Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A. & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond : a multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, Vol. 22 No. 4 m. s. 273 - 307.
- Perkins, C.M. (1991). A study to investigate experienced teachers' job satisfaction and teachers' perception of their principals' leadership style. *Dissertation Abstracts International*, 52,4 171 A.
- Pinegar, K. K. (1994). An investigation of the effect of transformational leadership and substitutes for leadership upon the job satisfaction of academic professionals in higher education. *Dissertation Abstracts*. DAT-A 55(6) 1442.
- Pounder, J. S. (2003). Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction. *Journal of Management Development*, Vol. 22 No. 1 m. s. 6 - 13.
- Rauch, C. F. & Behling, O. (1984). *Functionalism : Basis for an alternate approach to the study of leadership*. Prentice-Hall Inc. : New York.
- Robbins, S.P. (2003). *Organisational Behaviour*. 10<sup>th</sup> ed. Prentice-Hall Inc. Upper Saddle River : New Jersey.
- Roberts, W. J. (1986). A comparison of principals' self perception and teacher perception of principals' leadership styles. *Dissertation Abstracts International*, 47, 744A.
- Sergiovanni, T. J. (1995). *The Principalship : A Reflective Practice Perspective*. 3<sup>rd</sup>. ed. Allyn and Bacon : Needham Heights, MA.
- Shirley, G. R., Dewayne, J. J. & Wilburn, A. C. (1991). Teacher job satisfaction and teacher job stress : School size, age, and teaching experience. *Education*, 112(2), m. s. 247 - 252.
- Singer, M. S. & Singer, A. E. (1989). Situational Constraints on Transformational Versus Transactional Leadership Behaviour, Subordinates' leadership Preference and Satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 130 (3), m. s. 385 - 396.
- Speed, N. E. (1979). Decision participation and staff satisfaction in middle and junior high schools that individualized instruction. Technical Report No. 561. Madison Research and Development Center for Individual Schooling. Madison : Wisconsin.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership*. 1<sup>st</sup> ed. Free Press : New York.

- Sweeney, J. (1982). Research synthesis on effective school leadership. *Educational Leadership*, 39(5) : m. s. 346 - 352.
- Tickle, E.L., Brownlee, J. & De Nailon, D. (2005). Personal epistemological beliefs and transformational leadership behaviours. *Journal of Management Development*, Vol. 24 No. 8 m. s. 706 - 819
- Weaver, C. N. (1980). Job satisfaction in the United State in the 1970s. *Journal of Applied Psychology*, 65(3) m. s. 364 - 367
- Yulk, G, (1994). *Leadership in organizations*. 3<sup>rd</sup> ed. Prentice-Hall : Englewood Cliffs, J. J.
- Yusuf Munir Sidani. (2007). Perceptions of leader transformational ability : The role of leader speech and follower self-esteem. *Journal of Management Development*, Vol. 26 No. 8, m. s. 710 – 722.